

東アジアの卸売商業集積における 家業意識についての国際比較

柳 到 亨, 横 山 斉 理

1. はじめに

ドメスティック産業であると表現される商業・流通にもグローバル化の影響は顕著に出始めている。アパレル部門においては、世界的なチェーンが大きく業績を伸ばしているし、日用雑貨品部門においても欧米のグローバル・リテ일러が多くの国に積極的に進出している。

こうした小売国際化の流れに目を奪われがちにはなるものの、国際的小売業の進出国において中小商業が壊滅するわけではない。たとえば、日本の小売市場の市場集中度を調べてみると、上位企業の相対シェアは高水準にはあるものの、中小商業がそこで生存できないほどではない（たとえば、Yokoyama 2012）。それどころか、国によって状況は違うと思われるものの、中小商業は今もその国の流通を担う重要な存在であると捉えてよい。

むしろ、グローバル化する社会、換言するならば世界的に標準化が進む社会においては、中小商業は単に規模が相対的に小さな事業者という以上の存在として位置づける必要があるだろう。というのは、こうした中小の事業者は、流通を通して国民性や地域性を維持・存続することに一定の貢献をしていると考えられるからである。経済的なインパクトだけではなく、社会的インパクトも考慮にいたした場合、中小商業に対してはもっと研究関心が向けられてよいように思われる。

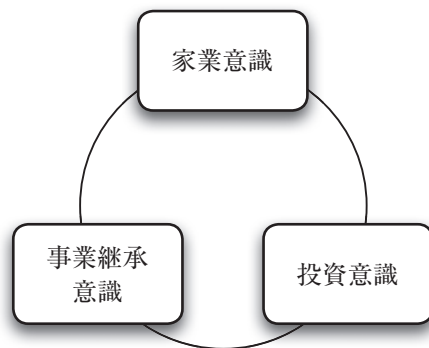
このような背景のもとで、本稿では、中小規模の卸・小売事業者の商業集積を対象に、そこでビジネスを行う事業者の経営者意識や家業意識について考察を行う。具体的には、2007年に実施された東アジアを対象とする質問票調査から得られたデータを整理していくことによって、各国の商業の状況を考察することにした。

2. 調査について

2.1 調査内容・方法

まずは、調査内容についてである。

調査内容は、石井・高室・柳・横山（2007）の理論分析枠組みに沿って、主に家業意識、事業継承、投資意識の3つの概念で構成されている。まずは、それぞれ概念および内的構造の妥当性を確保すること、次に、家業意識、事業継承、投資意識の相互関係の把握すること、最終



出所：石井・高室・柳・横山（2007）

図 2-1 家業意識，事業継承意識，そして投資行動

的に，投資意識，家業意識は最終目的変数である事業継承意識にどのような影響を与えるのかを明らかにすることである。

つぎに質問調査票の内容である。先ほど述べたとおりに，石井・高室・柳・横山（2007）の理論枠組み分析に沿って，質問調査票の内容も家業意識，事業継承，投資意識を軸に設計された¹⁾。

一つ目に，「家業意識」に関しては，「事業に対する考え方について」という項を設定し，①商店経営者が事業に対して，どのように認識しているのか，②事業を続けるうえで，財の種類についてどのように評価しているのか，を明らかにすることが中心課題であり，それぞれ複数の質問項目を準備した。前者については田村(1981)，後者については石井・高室・柳・横山(2007)がその主な出所である。

二つ目に，「事業継承」に関しては，「事業継承について」という項を設定し，①事業継承させる場合，財の種類についてどのように評価しているのか，②事業をさせる場合，どなたに事業を引き継いでほしいのか，を明らかにすることが中心課題であり，それぞれ複数の質問項目を準備した。前者については石井・高室・柳・横山（2007），後者については柳（2006）がその主な出所である。

三つ目に，「投資」に関しては，「投資について」という項を設定し，①これまで儲けたお金の投資先として，何を考えているのか，②集積内外での関係について，どの程度重視しているのか，を明らかにすることが中心課題であり，それぞれ複数の質問項目を準備した。前者については田村（1981）・石原（2006），後者については石原（2006）がその主な出所である。

本稿では，東アジア卸売商業集積における商店経営者の「家業意識」の考え方がどのように異なるのか，あるいは同じであるのかを明らかにすることに焦点を絞る。

1) 各国における翻訳のプロセスは横山斉理・石井淳蔵・高室裕史・柳到亨（2008）を参照すること。

つぎに、調査方法であるが、東アジアの商店経営に関する調査の概要は以下の表2-1のとおりである。調査方法に若干の違いがあるものの、東アジアのアパレル卸売商業集積の商店経営者を対象に実施された。比較的に似た業種や事業が集まる商業集積をサンプルとして選定することで、国際レベルでの比較分析をできることを目指している。ただし、中心事業や取扱商品が商業集積によって異なっていることに注意する必要がある。

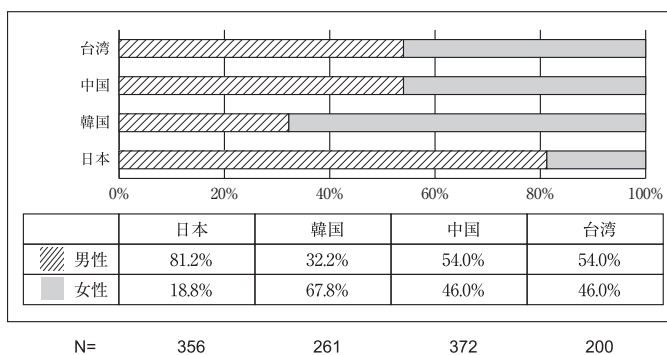
表 2-1 東アジアのアパレル卸売集積の調査概要

調査名	商店経営に関する調査			
調査時期	2007年7月～9月			
実施国	日本	韓国	中国	台湾
実施地域	大阪	ソウル	浙江省	台北
集積名	船場センター 新大阪センイシティ	南大門市場 青平和市場	瑞安商城 義烏商城	大理街
調査法	留置法	留置法	留置法と面接法の併用	面接法
計画標本	835	400	480	300
有効回答数	357	266	374	200
回収率	43.7	45	77.6	66.7

2.2 回答者の基本属性

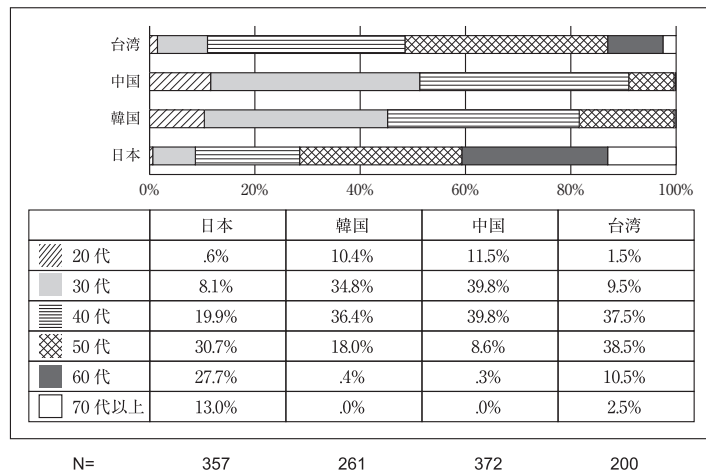
それぞれの調査項目についての経営者意識の集計分析に先立って、基本的な属性（性別・年齢・中心事業・取扱商品）の構成を確認しておこう。

図表 2-1 性別分布



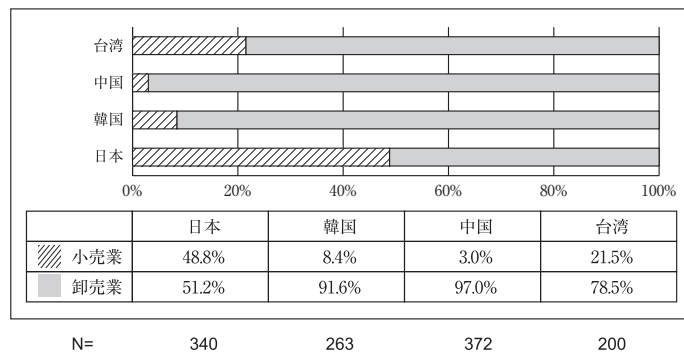
性別については、日本では男性の構成比が圧倒的に多いが、韓国では女性の構成比が圧倒的に多い。中国・台湾ではやや男性が多いものの大きな偏りがない。

図表 2-2 年齢分布



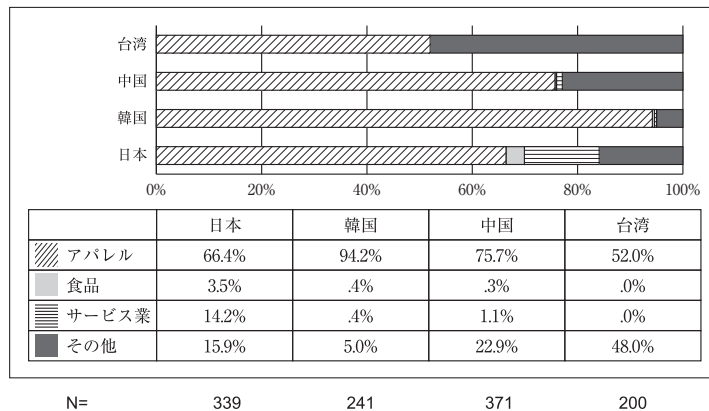
詳細な年齢分布を整理すると、図表 2-2 のようになり、日本のデータが高齢に偏っていることが特徴的であり、50代以上が7割も占めている。逆に、韓国・中国では60代は非常に少なく、30代・40代の中年層が多く、台湾では40代・50代が多い。

図表 2-3 中心事業



つぎに、中心事業について確認しよう。各国の中心事業は図表 2-3 の通りである。本稿の分析では対象を卸売商業集積に限定している。いずれの国においても卸売業が過半を超えている。韓国・中国は小売業の割合が1割未満であるが、台湾は2割、日本は4割も占めている。

図表 2-4 取扱商品



取扱商品について、もう少し詳しくみよう。本稿の分析対象をアパレル卸売商業集積に限定した理由は冒頭で述べたとおりである。いずれの国においてもアパレルが過半数を超えているが、韓国は、調査前の想定通り、卸売の割合が多いが、台湾は卸売が5割程度にとどまっている。

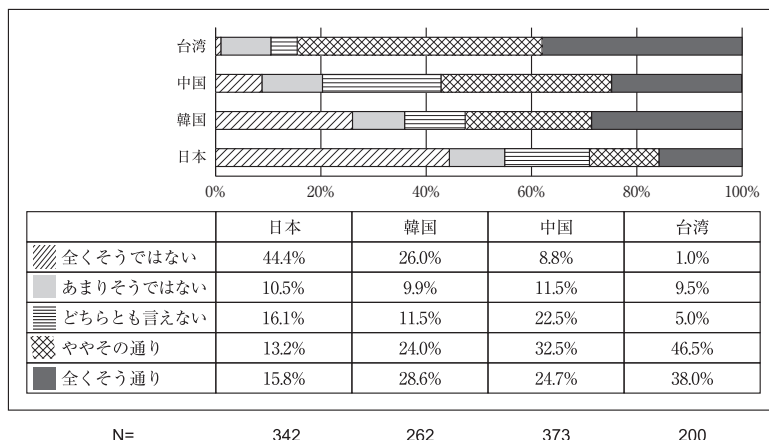
3. 経営者意識について

第3節では、東アジア商人における経営者意識についてみる。まず、いま手がけている商店を、家族全体の財産としてみなしているのかについてである。次に、田村（1981）のいう、生業志向、地元志向、同族志向、革新志向、危険負担志向、成長志向、最後に資本家志向について、東アジア商店経営者はどのような認識を持っているのか、その特徴についてみることにする。

3.1 いま手がけている事業は、家族の特定の誰かの所有物ではなく、家族全員の所有物である

3.1 では家族財産意識について調べた。では、商店を家族全員の所有物であると考えているのだろうか。結果を比較してみよう。

図表 3-1 家族財産意識

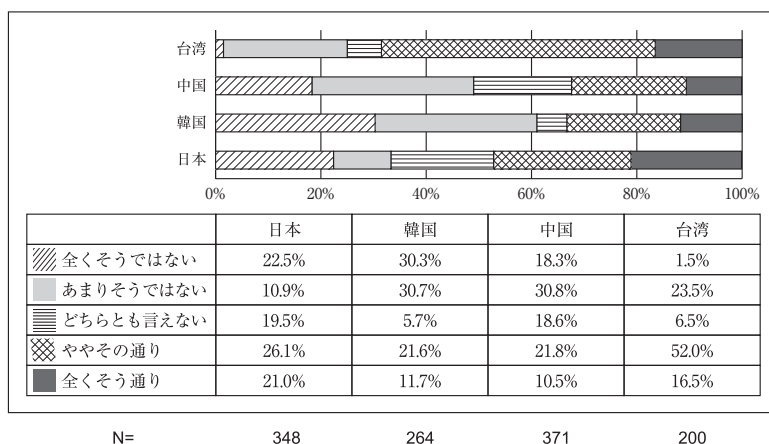


この質問においては、日本と台湾・韓国・中国のあいだで対照的な結果が生じた。日本においては、いま手がけている事業は、家族の所有物ではなく、自分自身の所有物だと考える人々の割合が全体の約 55%を占めている。その一方で、家族全員の所有物だと考えている人々は3割をも満たしていない。それに比べて、台湾・韓国・中国では、家族全員の所有物だと考えている人々の割合がいずれも過半数を超えている。特に台湾では、全体の約 85%の人々が家族全員の所有物だと考えており、そうではないと考えている人々は約 10%のみとなっている。このことから、日本と台湾における家族財産の考え方に相違がみられる。

3.2 いまの事業は生計を維持できる程度の収入があれば十分だ

3.2は生計意識についてである。中小商業においての最も特徴的な性質であるが、それぞれ国ではどのように認識されているのだろうか。

図表 3-2 生計意識

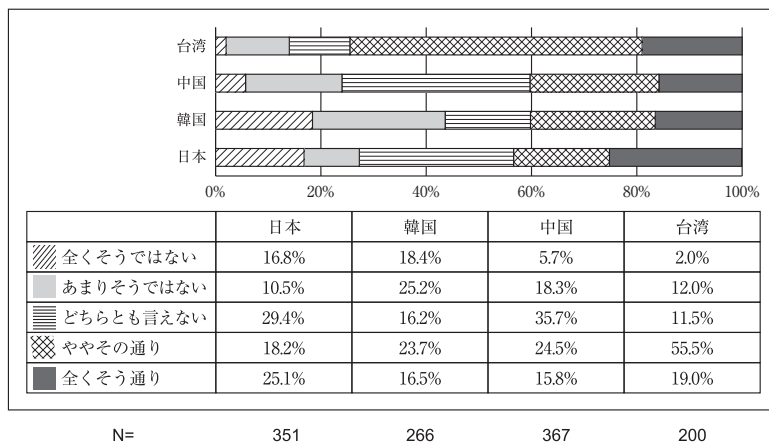


この図表 3-2 は、今の事業の収入は生計を維持できる程度でよいのか、それとも、生計を維持できる以上の収入を求めるのかということを示している。生計を維持できる程度の収入でよいと考えている人々の割合が大きい順に国を並べると、台湾、日本、中国、韓国の順になる。特に、生計維持に同意する意見が多いのは台湾であり、全くそうではない（生計型ではない）と答えたのはわずか1%に過ぎない。これに対して生計型は7割に近い。

3.3 この場所で事業をはじめた以上、これからもこの場所のみで商売を続けていく

3.3 では商店経営者がどれほど地元志向の意識を持っているのかを調べた。日本では中小商業は地域と緊密な関係の中、成長をはかっているのだが、他の国は、地元についてどのくらいの一体意識をもっているのかについて検討したい。

図表 3-3 地元志向

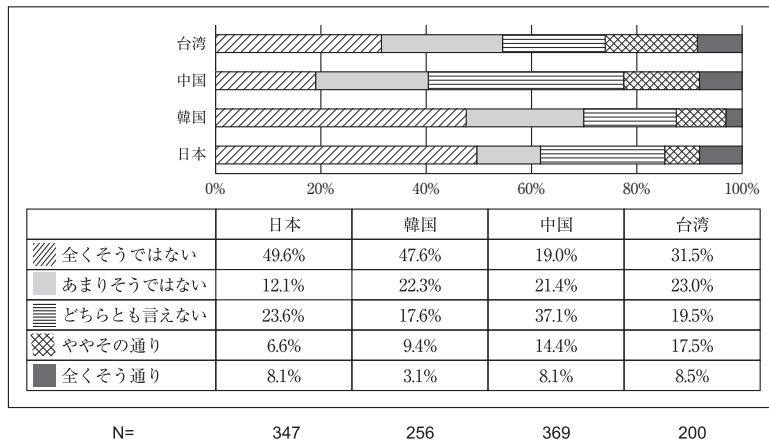


この図表 3-3 は、現在の場所で行われている事業をこれからも現在の場所のみで続けていくのかを、すなわち地元志向を調べた図表である。現在の場所のみで商売を続けたいと考えている人々の割合が大きい順に国を並べると、台湾、日本、中国、韓国の順になる。韓国は、その通り、そうではないと答えている人々の割合が五分五分であることから、地元志向であるか否かについて、はっきり判別できない。

3.4 いまの事業を子供に継がせるつもりだ

3.4 では東アジア商人の事業継承志向に対してどのような意識を持っているのかを調べた。日本では子どもに継承しない商人がどんどん増えていく傾向が進行しているが、果たして東アジア諸国とどのような相違点が見つかるのだろうか。

図表 3-4 同族志向

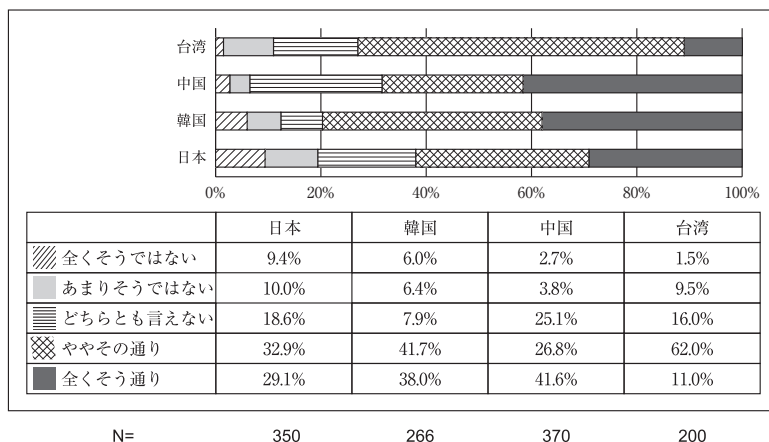


日本においては、いまの事業を子供に継がせようと考えている人々が多いと考えていた。しかし、日本の6割以上の人々が、いまの事業を子供に継がせるつもりはないと考えており、予想に反した結果が出たといえる。台湾・中国・韓国においても、子供に事業を継がせようと考えている人々の割合より、継がせなくてもよいと考えている人々の割合の方が多く占めており、全体的に自らの事業を継いでもらう必要がないと考えている人々が多いと考えられる。特に、最も子供への事業継承を否定的に考えているのは韓国商人であり、7割が事業継承を考えていない。

3.5 新しい事業のやり方がないかとたえず研究している

3.5では商人の革新志向について調べたが、高齢化が進む日本は革新志向が他の東アジアとの比較中でどのように位置づけるのかが興味深い。

図表 3-5 革新志向

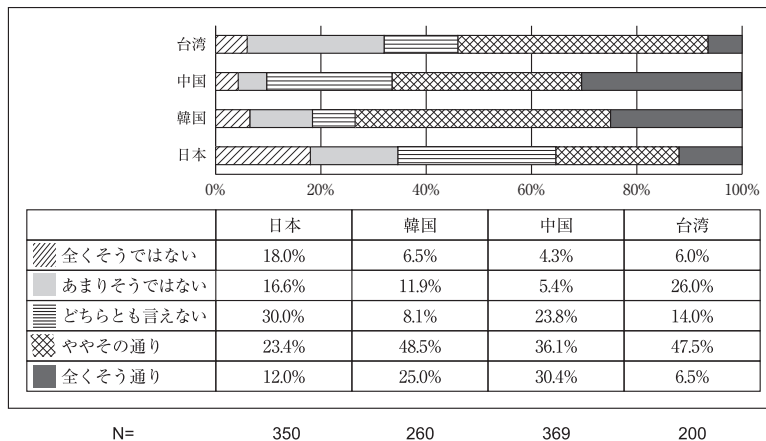


全体的に見たところ、新しい事業のやり方についてたえず研究している人々の割合が大きいということがわかる。その内訳は、日本では62.0%、韓国では79.7%、中国では68.4%、台湾では73.0%である。また、日本において、全く研究していないと回答している人々の割合が他の3国よりも大きいことから、自らの事業を積極的に改善しようとする意欲が比較的に低い。日本商人の高齢化と関わりが高いと推測される。

3.6 少々危険はあっても将来性のある事業は手がけていきたい

3.6では、商店経営者の危険負担志向について調べたが、若年齢層が大半を占めている中国・韓国は、高年齢層が軸である日本・台湾と比べ、どのような将来についての投資意識を持っているのだろうか。

図表 3-6 危険負担志向

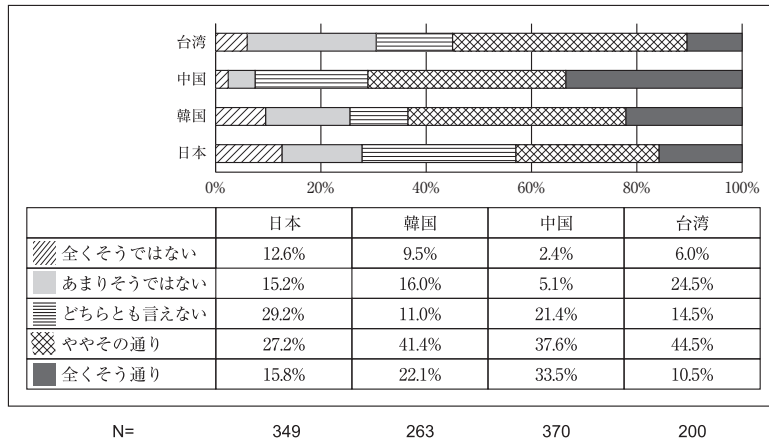


日本は比較的に安定志向であると言える。その根拠は、台湾、中国、韓国に比べて、危険負担志向があると答えた人々の割合が少ないということである。特に、中国の66.5%、韓国の73.5%と比較して、日本は35.4%とおよそ半分になっている。このことは、危険を冒してでも事業を手掛け、その事業が成功することによって経済成長を遂げてきた台湾、中国、韓国に対して、事業に安定を求めることによって経済が成熟している日本の現状を示した結果かもしれない。

3.7 店から得られた利益はできる限り店を大きくするために再投資していく

3.7では利益を店の再投資に回す程度を調べることで、日・韓・中・台における成長志向を比較した。先の危険負担意識と同様に、若年齢層が軸である中国・韓国が日本に比べて、成長志向も強いだろうか。

図表 3-7 成長志向

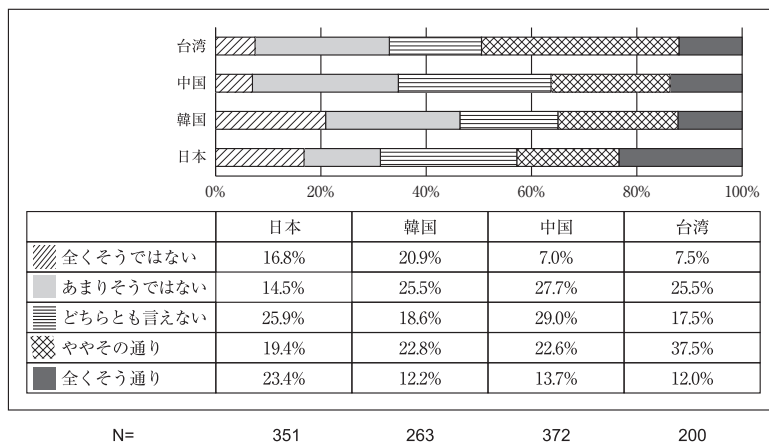


この図表3-7から、全体的には、店から得られた利益はできる限り再投資していくと考えている人々の割合が大きいことが分かる。その中で、最も特徴的だといえるのは中国だろう。7割強の割合を占める人々が、利益を再投資していこうと考えている。このことは、昨今の中国の急速な経済成長と関連が有ものと考えることができる。その点、日本では、どちらとも言えないという回答が約3割と多く、あいまいに考えている人々が多い。

3.8 従業員を雇用したり、その数を増やしてまで事業を拡大したくない

3.8では、商業者の資本家志向について調べる。ここでは、資本家志向の強さを知る目安として、従業員を雇用する程度について調べてみよう。

図表 3-8 資本家志向



この質問に対しては、日本は、従業員を増やして事業を拡大したいと、はっきり考えている人々が他の国よりも約10%近く大きいということが読み取れる。その一方で、韓国は、従業

員を雇用したり増やしたりして事業を拡大していこうと考えている人々の割合が3割に過ぎないことから、拡大志向が最も低いということがわかり、その点が日本とは少々異なっている点であるといえるだろう。

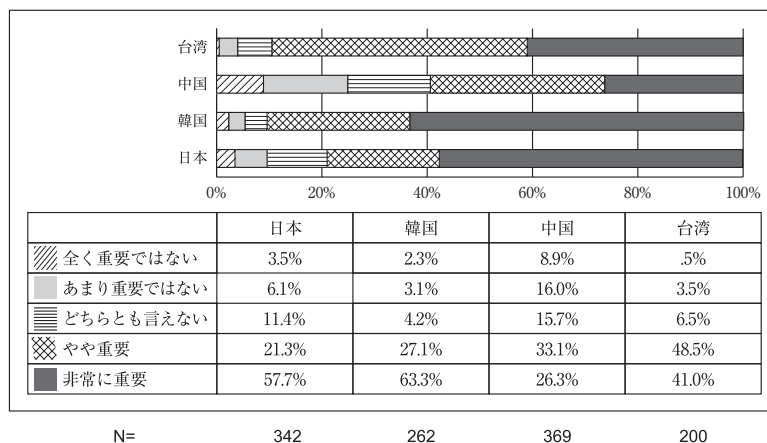
4. 家業意識について

第4節では、東アジアの商業者における家業意識について調べる。事業を続けるうえで、それぞれ資産（①現金・株式などの資本、②代理店・ライセンス契約などの商権、③店舗などの不動産、④仕入先の目利き・加工などの技術、⑤お客との関係、⑥取引先（仕入先）との関係、⑦組合（商人会）との関係、⑧地域コミュニティとの関係、⑨店の歴史・伝統）についての評価がどのようなものであるかを調べてみよう。

4.1 事業を続けるうえで、商店経営者として、現金・株式などの資本は重要ですか

4.1 では、事業を続けるうえで、現金・株式などの資本はどの程度重視しているのかを調べた。子どもに店を継がせる意思が比較的弱い韓国では、他の東アジア諸国と比べ、この資産（現金・株式等）に対する評価が高いことが予想される。

図表 4-1 資本重視度

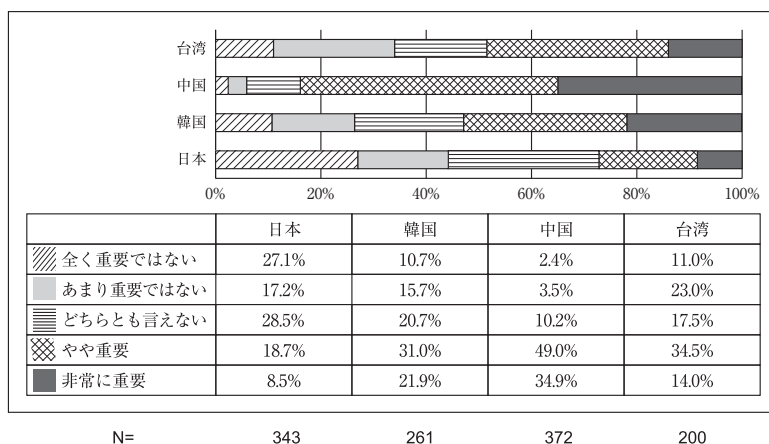


やはり、どの国の商店経営者においても、事業を続けるうえで、現金・株式などの資本を重要視していることが見て取れる。特に日本においては、非常に重要だと回答した人々が、57.7%をも占めている。興味深かったのは、中国のデータが他の3国に比べて、少しの違いが見られたことである。その違いとは、資本を重要視していない人々が計24.9%であり、日本の約2.5倍の割合にのぼるということである。

4.2 事業を続けるうえで、商店経営者として、代理店・ライセンス契約などの商権は重要ですか

4.2では商店経営者が事業運営において、代理店・ライセンス契約などの商権が重要であるか調べた。では、商権については東アジア商人の重視度が異なるのだろうか、調べてみよう。

図表 4-2 商権重視度

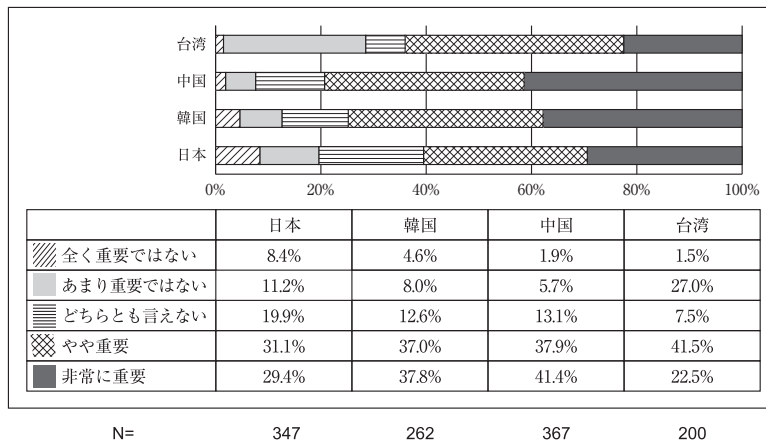


この図表4-2は、事業を続けていくうえで、商権を重要視するかどうかということについて示している。この図表では、日中間の考え方に大きな違いが見られた。日本では、商権をまったく重要ではないと考えている人々が27.1%であるのに対して、中国では、同様に考えている人々の占める割合が2.4%しかない。その一方で、中国では、非常に重要だと考えている人々が34.9%、やや重要だと考えている人々が49.0%もいる。このことは、日中間の競争環境の違いが関連していると推察され、中国の人々は競争優位を実現する上で商権を重要視する傾向にあると考えられる。その延長線上に、取引相手などの人と人とのつながりを重視する国の文化を見て取ることができるかもしれない。

4.3 事業を続けるうえで、商店経営者として、店舗などの不動産は重要ですか

4.3では事業を継続するうえで、店舗などの不動産の重要度について、国ごとにどのように異なるのかについて調べた。不動産についての資産運用度が高い韓国は、他の国と比較し、どのような位置づけが見られるのだろうか。

図表 4-3 不動産重視度

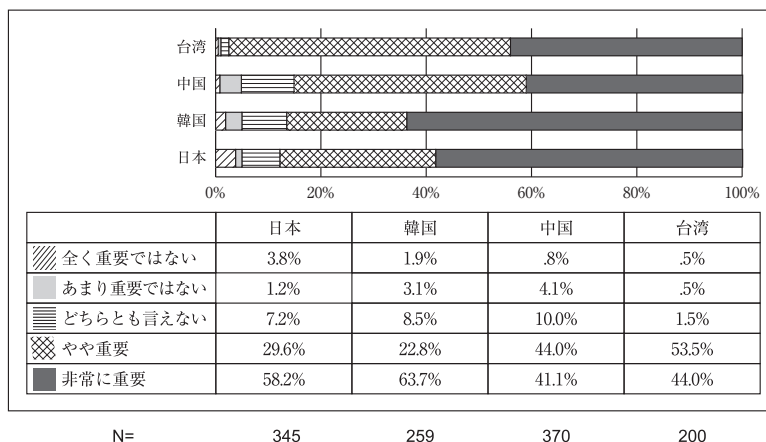


この図表 4-3 からは、全体の約 6～8 割の人々が、不動産を重要視して事業を継続しているという考え方であるということがわかる。このことから、事業を継続していくうえで、土台をしっかりと固めておかなければならないということが再確認できる。また、先ほどの質問において、台湾の商業者は地元志向であるということを述べたが、不動産自体をあまり重要ではないと考えている人々の割合が 27.0%と比較的多く、この 2つの事柄についての因果関係を研究していく必要があるだろう。

4.4 事業を続けるうえで、商店経営者として、仕入先の目利き、加工などの技術は重要ですか

4.4 では事業を続けるうえで、商店経営者は仕入先の目利き、加工などの技術は重要であるか調べた。無形資産に対しての社会評価が高い日本は、商業においても無形資産の技術についても高く評価しているのだろうかを調べてみる。

図表 4-4 技術重視度

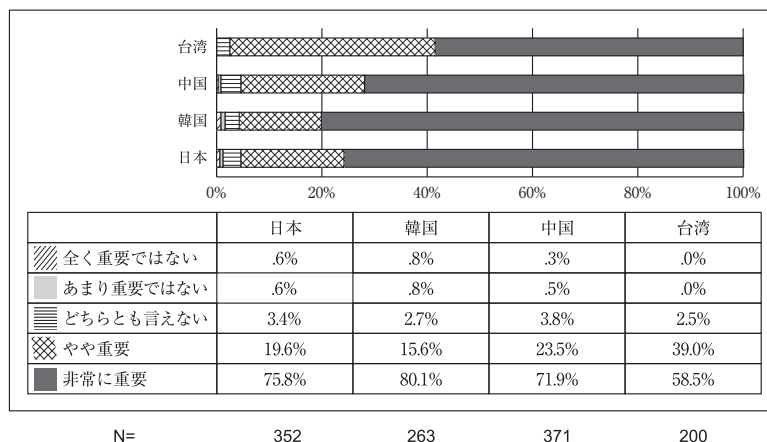


仕入先の目利きや加工技術を重要視している人々の割合が、すべての国で80%を超えているということがわかる。4つの国の中で、非常に重要だと考えている人々の割合が多く占めるのが日本・韓国で、その割合はそれぞれ58%・63%にものぼる。また、台湾においては、重要ではないと考えている人々の割合が1%しかないという結果が表れたことが、この図の特徴的なことだと言える。

4.5 事業を続けるうえで、商店経営者として、お客さんとの関係は重要ですか

4.5では、商店経営者が事業を継続するうえで、お客さんとの関係はどのぐらい重要視しているのかを調べたが、商業においては「顧客との関係」が最も重要であろうと予想される。

図表 4-5 顧客関係重視度

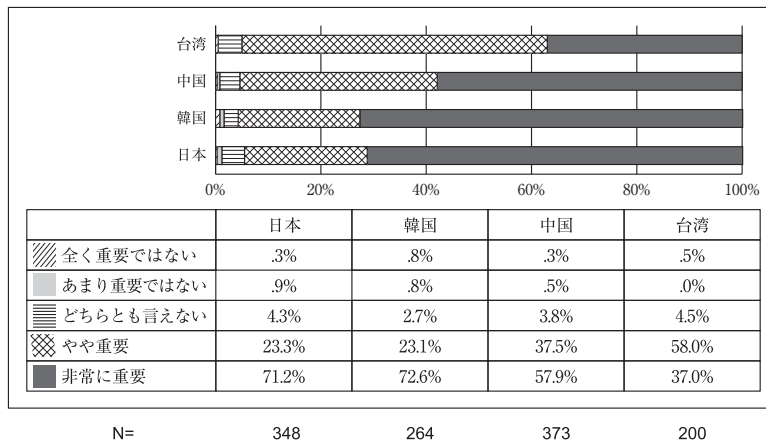


どの国においても、顧客との関係を重要視している人々の割合はとても高いという結果が見られた。このことから、やはり商売をしていく中でお客さんを第一に考えている商店経営者が多いということがわかる。非常に重要だと考えている人々の割合を詳しく見ていくと、日本が75.8%、韓国が80.1%、中国が71.9%、台湾が58.5%となっている。繰り返しになるが、興味深いといえるのは、いずれの国においても、全体の95%以上の商店経営者が顧客を重要であると考えているということである。

4.6 事業を続けるうえで、商店経営者として、取引先（仕入先）との関係は重要ですか

4.5ではいずれの国でも顧客との関係が重要であると考えていることがわかった。では、取引先（仕入先）との関係はどのぐらい重視しているのだろうか。

図表 4-6 取引先関係重視度

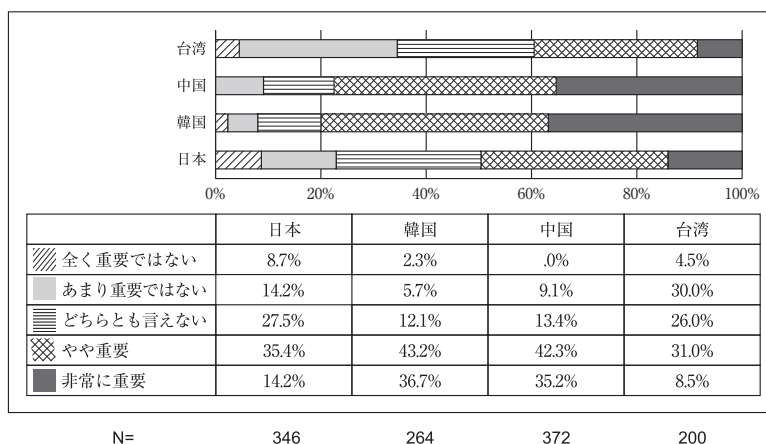


取引先との関係もお客さんとの関係と同様に、どの国においても重要だと考えているということがわかる。特に日本の割合が大きく、7割の人々が非常に重要だと考えている。非常に重要だと考えている人々の割合を詳しく見ていくと、日本が71.2%、韓国が72.6%、中国が57.9%、台湾が37.0%となっている。繰り返しになるが、興味深いといえるのは、いずれの国においても、全体の95%以上の商店経営者において、取引先（仕入先）との関係を重要視していることである。

4.7 事業を続けるうえで、商店経営者として、組合（商人会）との関係は重要ですか

4.7では組合（商人会）との関係について、日・韓・中・台の商店経営者がどのくらい重要視しているのかを調べた。その結果は図表4-7である。

図表 4-7 商業者間関係重視度



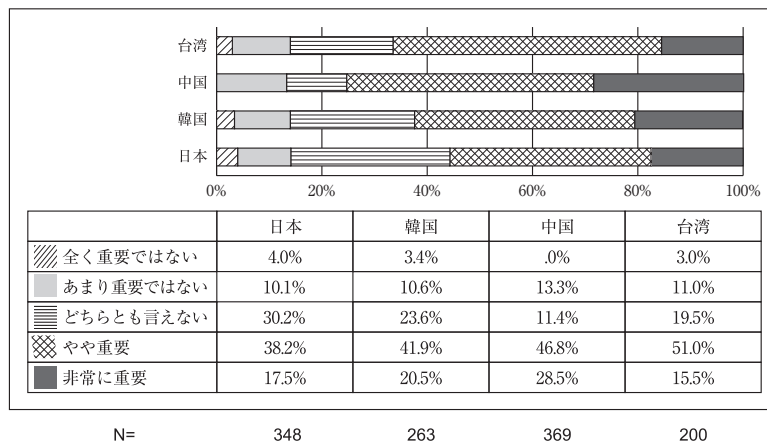
組合との関係は、全体的には重要視されているが、顧客や取引先と比較すると、重要だと考

えている人々の割合が少ないことが容易にわかる。重要の程度が国によって異なるので、単純に比較するのは難しいが、韓国では組合（商人会）が重要である商店経営者は8割にのぼる。逆に、台湾では組合（商人会が重要ではない者が3割強もいる。国ごとに、商業集積ごとに、歴史的特殊性に影響を受けるため、より具体的に理由を調べる必要がある。

4.8 事業を続けるうえで、商店経営者として、地域コミュニティとの関係は重要ですか

4.8では地域コミュニティとの関係について調べた。では、地域コミュニティとの関係についての結果を比較してみよう。

図表 4-8 地域関係重視度

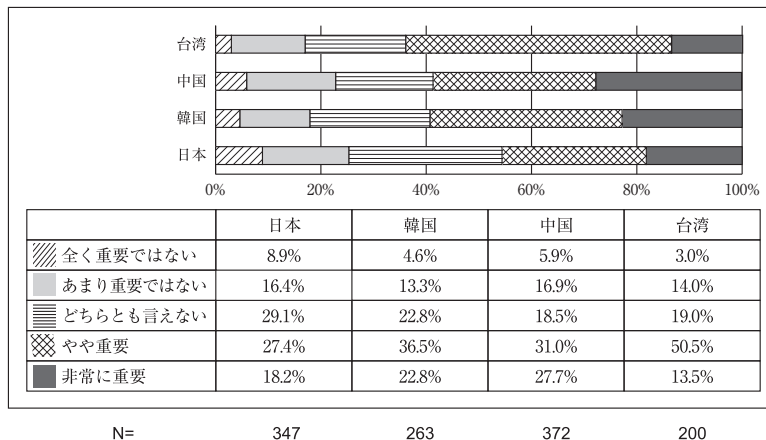


地域コミュニティとの関係においては、どの国においても、重要ではないという意見は少なく1割程度にとどまっており、コミュニティとの関係は重要であると判断できる。重要だと考えている人々の割合は、とりわけ中国が高く、全体の約75%を占めている。先述したように、中国は人と人とのつながりを重要視する傾向にあるため、地域コミュニティとの関係も密接にすることで、つながりを意識した経営を行っているのだらうと考えることができる。

4.9 事業を続けるうえで、商店経営者として、店の歴史・伝統は重要ですか

4.9では、事業を続けるうえで、店の歴史性についての評価を調べたが、商店の歴史が長い日本は店の歴史・伝統についての高評価が当然予想される。その逆に、商店の歴史が短い韓国は店の歴史・伝統についての低評価が予想される。

図表 4-9 歴史・伝統重視度



全体的に、店の歴史や伝統を重んじると考える人々の割合が、そう考えない人々の割合よりも大きい傾向にあるということがわかる。重要視している順番に並べると、台湾（64%）、中国（58%）、韓国（58%）、日本（45%）の順になる。日本は、他の3国よりも重要だと考えている人々の割合が少なく、どちらとも言えないという回答の割合が高いことから、店の歴史が他の商店との差別化をはかるうえではあまり役に立たない。これは、日本では他の国より商店の歴史が長い（2代目が日本は5割、台湾は2割、中国・韓国は1割）ことから、歴史や伝統で他の店との競争優位を築きにくいことが当然予想される。

5. まとめ

以上、調査データの簡単な整理を行ってきた。簡単な整理を行うことにより様々な示唆を得ることができた。

経営者意識に関して調査時点での想定とは異なる傾向を見出せたのは、家族財産意識（創業以来の営業年数が長い日本が意外にも商店を家族全員のものだと考えていない）や、生業意識（意外にも台湾の商店は生業意識が高い）、地元志向（日本が圧倒的に高いと思われたがそうではなく、以外にも中国、台湾の地元志向もそれなりに高い）、同族志向（日本が高いと想定していたが、実際にはかなり低く、かなり低いと想定していた韓国とそう変わらない）、などである。

家業意識についても、多くの項目において想定とは異なる傾向を見出すことができた。たとえば、技術重視度（こうした技術は日本でとても重視される一方、韓国は日本ほど重視しないのではと想定していたが実際は逆だった）、顧客関係重視度（日本が圧倒的に重視している想定していたが実際にはどの国もきわめて重視している）、商業者間関係重視度（日本は以外にもそれほど重視しておらず、重視していないだろうと想定していた韓国、中国が以外にも重視

している), 地域関係重視度 (意外にも日本以外も重視している), 歴史・伝統重視度 (歴史の長い日本がもっとも重視しているだろうと想定していたが, そうではなく, 歴史が短いからこそ重視するという傾向が韓国, 中国において見出された), などである。

これらの想定とは異なる結果は, そうとわかってみれば納得がいくロジックを考えられるものも多いが, それを考えるきっかけが得られたという点で, 調査を行ったことには一定の意義を見出すことができるだろう。

また, 経営者意識や家業意識について, 特定の国の中での様々な志向間の関係にも着目する必要がある。たとえば, 日本では商店経営の歴史が長いにもかかわらず事業継承意識が低いのはなぜなのか, あるいは, 台湾では生業志向が強いにもかかわらず成長志向や資本家志向が高いのはなぜなのか, といったことである。この検討には, 質問票で想定通りの概念が測定できているのかという調査設計上の問題をも含めた上で, そのロジックを詳細に検討する必要があるだろう。

今後は, 国別に違いが生じている理由を, 様々な視点から深く考察していく必要がある。たとえば事業継承について深く考察する際には年齢などの条件を統制する必要があるだろう。というのは, 事業継承については, 商店経営者の年齢がある程度高い, つまり子供が事業を継承できるほどの年齢に達している必要があるからである。今回のサンプルにおいては, 国ごとに年齢のばらつきが大きい。具体的には, 日本が高齢層に偏っているのに対し, 韓国と中国が若年に, 台湾は中年層に偏っている。これは経済発展の度合いによるものなのか, それとも韓国や中国には若年層の参入, 中年以降の退出が多いからなのか。こうした点も考慮しなければならないだろう。

<付記>

本研究は, 科学研究費補助金 (「家業意識が投資意識および事業継承意識に及ぼす影響に関する国際比較研究」研究課題番号 24530523), 科学研究費補助金 (「流通における中小小売商業者の存在意義に関する理論的・実証的研究」研究課題番号 24730377) の成果の一部である。

参考文献

- 石井淳蔵 (1996) 『商人家族と市場社会－もうひとつの消費社会論－』有斐閣。
石井淳蔵・高室裕史・柳到亨・横山斉理 (2007) 「小売商業における家業継承概念の再検討－日韓比較研究を中心に－」『国民経済雑誌』第 195 巻第 3 号, 17-31 頁。
石原武政 (2006) 『小売業の外部性とまちづくり』有斐閣。
田村正紀 (1981) 『大型店問題』千倉書房。
横山斉理 (2007) 「中小小売商業のまちづくり活動に関する研究」神戸大学大学院経営学研究科博士論文。
横山斉理・石井淳蔵・高室裕史・柳到亨 (2008) 「東アジアにおける家族従業員経営に関する国際比較調査の概要」『神戸大学大学院経営学研究科 Discussion Paper』2008・14。
柳 到亨 (2006) 「事業継承意志の高揚に関する決定要因分析」『国民経済雑誌』第 194 巻第 5 号, 91-113 頁。

柳 到亨（2013）『小売商業の事業継承』白桃書房。

Yokoyama, N., "The competitive advantage of regional grocery chain stores in Japan", *Proceedings of The Asian Retailing and Distribution Workshop* (University of Marketing and Distribution sciences, Japan), 2012, pp.1-18.

An International Comparison of the Management Policy of Small-and Medium-sized Wholesalers in East Asia

Dohyeong RYU, Narimasa YOKOYAMA

Abstract

The objective of this study is to explore the distinctive characteristics of East Asian small- and medium-sized wholesalers operating in the commercial zone of Japan, Korea, China, and Taiwan. For this purpose, we conducted a questionnaire about wholesalers' awareness of their family-owned businesses and management policy. Some results of this international comparison were quite unexpected. For example, Japanese wholesalers' intentions regarding business succession are almost the same as those in China and Taiwan. In future studies, we plan to explore the relationship between management policy and intentions regarding business succession.